



模と価値との対数関係のことである。概念的に言うときのように表現できる。すなわち、従業員10人の会社の価値が1だとしたら、従業員100人の会社では2になる、ということである。こうした分布になるための必要条件は、(1)規模の経済性（あるいは不経済性）がないこと、(2)企業成長率の分散が規模にかかわらず一定であること、(3)企業成長率に時系列相関がないことである（足立 [2002]）。

その後、企業の規模と成長率について、たとえば、Hymer and Pashigan (1962) や Mansfield (1962), Hart (1962) が実証研究を行ってきた。Hymer and Pashigan (1962) は、アメリカの大企業100社について規模と成長の関係を実証的に調べ、負の相関があることを指摘した。Mansfield (1962) と Hart (1962) は、それぞれ独立に、中小企業を含んだ実証研究を行い、従業員規模で小さい企業の方が成長率が高いことを示した。

このような実証研究の知見が政策に援用されるならば、中小企業政策は創業志向になり、新しい企業を起業させる基盤整備に向かうことであろう。こういった起業のためのマクロの環境整備の指摘は、現代の代表的な中小企業論にもある。現代の中小企業論には2つの支配的な理論展開がある。第1は、新しい二重構造論であり、第2はベンチャー企業のイノベーション論である。前者は、大企業の中小企業に対する搾取関係ではなく、それらの社会的分業の効率性を強調する。特に、技術力の高い中小企業が、単独での規模拡大を志向せず、製品開発・高度加工・地域内分業を遂行することに注目する。高度な技術の、それまでとは異なる結合が新しいイノベーションを生み出すのである（今井 [1976; 1984]）。

後者は、シリコンバレーのベンチャー企業群がイノベーションを実現し、1990年代のアメリカの高い経済成長に貢献したことをモデルとして、その条件を探ってきた。シリコンバレーのイノベーションの特徴は、斬新なアイデアや技術を開発したスタートアップ企業が、別のアイデアや技術を持った企業とすばやく結びつくことで資源の効率的な移動を実現することである（Saxenian [1994]）。これをモデルとする場合、提案される経済政策は、高度な技術を持ったベンチャー企業と別の企業の技術がすばやく結びつく物理的・社会的な関係性の基盤整備である。具体的には、産業クラスターの形成支援政策になってあらわれる（西口 [2005]）。わが国では、大規模な組み立て加工企業の開発・生産負担を吸収する役割を果たし、技術力を蓄積してきたので、規模は小さいけれども世界的に製品を供給する中小企業は少なくない。現代の中小企業政策は、これらの企業の技術開発力を活用し、イノベーションを促進する志向を持つようになった。

こういった高度な先行研究の蓄積に対して、本研究がどのような理論的貢献をできるかは心許ない限りであるが、違いはある。それは、本研究が中小企業の個別的な経営戦略を考えることである。これまでの成長論や中小企業論は、個別企業の経営行動を分析すると言うよりも、どちらかといえばマクロの環境条件を考えてきたといえそうである。それに対して本研究は、個別の中小企業の戦略を分析ユニットとする点に違いがあると考えている。

そこで以下では、次のような構成を採用し、本稿の課題を達成しよう。まず、最初に企業の成長一般論を概観しよう（I. 会社はどのように成長するか）。ここでは、社内資源の蓄積が成長

を規定することを確認する。本稿では、論点として重要なのは論理構造であって、コンセプトやテクニカルタームの厳格な定義ではないと考えている。ある特定のコンセプトについて支配的な理解が共有できればよいと考えている。それを受けて、われわれが調査している中小企業の資源発見プロセスを紹介する(Ⅱ. 中小企業の資源発見プロセス)。このプロセスが先に議論した既存の企業成長論の予想とは異なることを確認しよう。次にそれらの議論の特徴を指摘し、本稿の成長議論との違いを明確にしよう。既存の成長理論とわれわれのその違いは、前者は未利用資源が存在していることを前提しているのに対して、われわれはそれが事前には何かかわからないと考えていることである(Ⅲ. 資源はどのようにみつかるか)。最後に、次の研究ステップを提案しよう。

## I. 会社はどのように成長するか

先に紹介した企業成長論は、明示的には資源と成長の関係を扱っているわけではない。どんな条件の企業が成長しやすいのだろうか、というのがそこでの問題意識であったと考えられる。われわれが知りたいのは、どんな企業が成長するのかではなく、中小企業がなぜ成長できるのかである。

この問題に取り組むために、ここでは2つの作業をおこなう。第1は、伝統的な中小企業の成長論である。中小企業の成長論は、特に組織構造の問題として理解されており、組織論が得意にしてきた。その代表的な議論を紹介し、問題点をいくつか批判的に検討する。第2には、成長と資源の関係を考察する。これはもう少し理論的な課題であって、成長には資源が必要で、それがうまく用いられることで成長が可能になると考えられている。それぞれについて以下で紹介しよう。

### (1) 中小企業の組織成長論

中小企業の成長論の理論的課題は、なぜ中小企業は成長を止めるのか、である。なぜなら組織構造が成長の段階に適合しないからだ、というのがこの論者の主張である。彼らの理解では、企業の成長は規模に合わせて適切な組織管理があり、その移行に失敗することで成長が止まると考える。Greiner (1972) は、その構造を5つのステージで理解する(図1)。

このモデルは、中小企業の成長を、組織規模の大きさで把握する<sup>(4)</sup>。図1の、組織の年齢とは、企業設立時からの時間経過のことである。設立された時期を若いと定義し、それから時間の経過に伴って組織が成熟していくと考える。その際、ある段階では通じた成長の諸力が通じない時期が訪れる。それを「危機」と呼ぶ。その危機を組織管理の変更によって乗り越えると、次の成長ステージに入ることができるのである。図1で、実線が成長のステージであり、破線が危機を乗り越えることを表す革命のステージである<sup>(5)</sup>。紙幅に限りがあるので、各段階をそれぞれ説明す

(4) ただし、彼は規模をどのように測定するかは議論していないし、組織の規模が成長を測定するのになぜ適当かとも議論していない。ここでは、何らかの測定が可能になると考えている。

(5) 原文では、それぞれ evolution と revolution である。

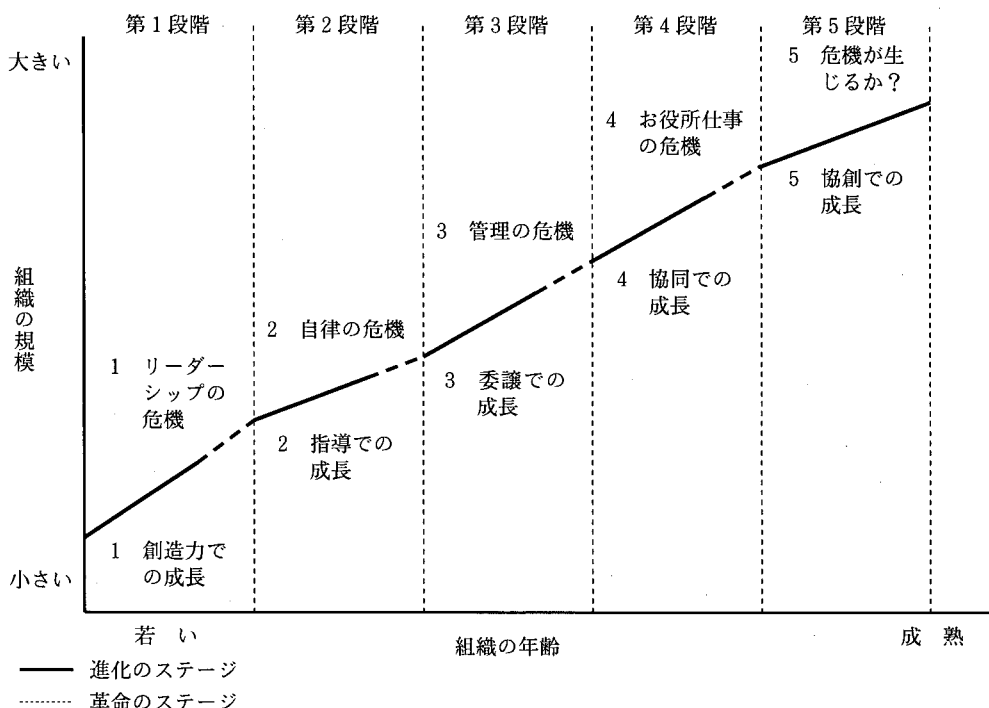


図1 中小企業の成長ステージモデル

るのは避けるが、進化のステージと革命のステージの繰り返しによって、組織の規模が大きくなっていくことを示している。

たとえば、第1段階は企業の設立時である。企業は設立時には、一般的には、創造性の高い革新的技術力によって市場に登場する。そしてその革新的技術力とは、企業家精神あふれる一人あるいはせいぜい数名の設立者（メンバー）の能力だ、と考える。組織の年齢が若いうちは、規模も小さく、創造力で成長が可能になるのである。ところが、そういった企業家精神によるリーダーシップは組織規模が大きくなると危機を迎える。というのは、数名の気心知れた仲間から、設立時の労苦をともにしない社員を数名雇って事業が進むからである。新しい社員は設立時の苦勞などは知りもしないのである。それを指導によってステージを切り替え、次の成長が始まるということになる。

成長のステージモデルは、なぜ各段階でそれらの革命手法が適当か説明しないので、理論的には問題がある（Stanwarth and Curran [1976]）。本稿ではそれだけでなく、このモデルが組織の規模を大きくするための手法の提供を企図していることを問題と考える。中小企業は、組織を大きくすることが必ずしも目的ではないし、むしろ、創造力を維持するために組織規模で言えば小さく維持することすらあるのだ。

## (2) 資源にもとづく成長論

実際のところ、成長論は組織論よりももっぱら経済学が主流にしてきた。スウェーデン銀行賞

の受賞者を引き合いに出すまでもなく経済成長論はマクロ経済学の王道で、むしろ、先の組織構造論は経営学では先駆的で稀有な研究ですらある。とはいっても経済学ではマクロレベルの成長、すなわち、なぜある国は豊かになるのか、なぜ国ごとの格差が発生するのか、といった理論的課題が主流で、個別企業の成長にはあまり興味がない。企業と成長の関係は、冒頭のジブラ法則、すなわち規模と成長の関係に関する実証研究がほとんどで、なぜ成長するのかを理論的に検討する研究はあまりない。それは組織の研究は組織革新や構造改革に焦点があって、そちらに研究努力が投入されたからであろう。

われわれが既存研究で、中小企業の成長論に貢献する理論と考えているのは、資源にもとづく成長論である。その代表的な研究者は Penrose (1959) である。彼女の議論は、この 20 年間、資源ベース論の先駆的業績として評価されるが、それは企業の成長を所与の条件に対する適応活動と理解するのではなく、内部の発展プロセスとして理解する点からである (Kor and Mahoney [2000]; Rugman and Verbeke [2002])。なかでも特徴的なのは、不適応 (彼女の言葉では、disequilibrium) が成長に貢献することを主張したことである。

Penrose (1959) の論理では、企業は生産資源 (productive resources) の集合なので、企業の成長は生産資源の蓄積を測定することで可能となる。彼女の企業成長のメカニズムは、しかし、決して単純なモデルではなく、いくつかの新規なコンセプトを用いていて少々複雑である。まず、成長は生産資源によって直接もたらされるのではなく、生産資源が提供する機能 (あるいは活動) によってである。彼女はそれを生産用益 (productive service) と呼ぶ。生産資源は生産用益として活用されることで成長に資することになる。

とはいってもこれだけであれば、単に資源が機能的に使われて成長の機会となる、と言っているにすぎない。たしかに、Penrose (1959) のモデルも、資源とその活用が成長を促進するという単純な因果モデルであるが、質の差とでも言うべき成長の違いが指摘される。その論点は、企業を拡張させる (expansion) のは、外部環境の変化 (たとえば、需給条件のシフト) ではなく、企業内部に新しい「不均衡」を作り出すことで可能になる、というものである。その不均衡は、生産資源の提供する生産用益の異なる使い方で生じる。この活用は、経営者たちの経験によって異なってくるのである。社内に分散する未利用資源を利用することが成長につながるという論理を組み立てる。社内には未利用な資源がそこかしこに散らばっており、それはしばしば既存の支配的なビジネスにはかかわりのないことが多い。それを成長のための新しいビジネスに活用しようというのがそのアイディアであろう<sup>(6)</sup>。

社内外の資源の不均衡が成長につながるという理解は、Rosenberg (1976) にもみられる。彼の発展論は、技術開発のモデルである。彼の問題意識は、なぜ技術発展がおこるのか、である。彼は、初期には兵器の、のちには飛行機や大規模集積回路の技術発展を丹念に追うことで、技術

(6) Penrose (1959) をこのように理解するのは、沼上 (2002) を参考にしている。そこでは特に、内向きの忙しさを外向きに向けるという実践的な提案をしていることが秀逸である。ただし、彼は「組織の暇」という用語を使っており、ペンローズの未利用資源論を解釈したという説明はしていない。

発展がいつ、どんなときに実現したを明らかにした。そこでは、企業が成長するのはいわゆる外部の機会と内部の資源が適合したときではなく、むしろ、不均衡があるときだ、という主張がなされた。というのは、ある技術が発展をするときには、所期の目的を達成するだけではなく、それ以上の成果が蓄積されているからである。当初は確かにある期待する成果を達成する努力投入（技術開発をするための努力）を行うが、その開発のプロセスでの試行錯誤が、その目的を達成する以外の能力の開発につながっている。この所期の目的を達成する以上の能力蓄積が、次の技術開発につながっていくのである<sup>(7)</sup>。

これらの議論は、成長に資するのは資源（あるいは技術）蓄積であるという立場をとっていることが特徴である。成長のためには、それを保証する資源が不可欠なのである<sup>(8)</sup>。

### (3) 本稿が想定する既存研究が残した課題

ここまでの議論をまとめると、これまで、中小企業の成長とそのため戦略は主に組織論が得意にしてきた。そこでは中小企業が成長するのは、組織構造を切り替えられるからだ、という主張がなされた。その理論の問題点は、なぜある特定の組織管理技術が、ある特定の成長段階で効果があるのか理論的に説明できないことである。そこで、成長論で支配的な研究である経済学の知見に頼ると、企業成長における資源の役割について理解することができた。経済学では、企業が成長するのは未利用資源があるからだとなる。未利用資源、あるいは、何らかの問題解決における不均衡な資源開発（あるいは資源投入）が、次の成長の基盤となることが主張されていた。

既存研究の知見について、新たな研究課題を指摘するのであれば、では資源はどのように見つかるのか、だと考える。おそらく、既存研究では資源は見つかるのではなく、目的が設定されたらそれを達成するように、作りあげていくものだ、と説明されるだろう。戦略的資源蓄積とも呼べるような研究が提案されそうである（Grant [1995], 特に Chap. 5）。われわれは、戦略的に資源を蓄積する経営技術を批判するつもりはないし、おそらく経営戦略論のプラグマティズムがそれを要請することも理解している。

それでも、われわれの主張は、資源はどちらかといえば後で気づくことが多いのだ、というものである。戦略的資源蓄積が可能であれば、その処方箋にしたがって、おそらく企業はもっと成長できるだろう。それを寡聞にして聞かないのは、難しいからであり、その難しさはたんにインプリメンテーションの難しさだけではないのだ。われわれは、いくつかの事例を観察していて、むしろ資源の存在に気づいていないことが難しさの意味するところではないか、と推察するようになった。このとき、資源の存在に気づかないのは、関係が固定されているからである。そこで、以下では、このわれわれの論理をもう少し例を持ってわかりやすく説明しよう。

(7) わが国では伊丹(1984)が、この不均衡発展を扱っている。そこでは、技術がオーバーシュートするという表現が用いられる。

(8) もちろんすでに述べたように Penrose 流には、それを活用し機能化する経営技術が必要であるが、主張を明確にするために、要素を省略している。

## II. 中小企業の資源発見プロセス

ここまで、既存の支配的な企業成長論の論理構造を簡単に追ってきた。本稿では、それらの研究は資源が成長を規定するという論理構造をもっていると理解した。資源がもたらす能力や機能が、新しい行動を可能にする。あるいは、少なくともそれが獲得できれば、何かやってみようという気になる可能性は高いかもしれない。そういうことであれば、資源は新しい行動を通じて成長を可能にする。となると、次の問題は、その資源はどうやって発見されるのかである。成長に資源が前提にされるのであれば、その資源が何で、どう発見されるが次の課題となるだろう。ところが、経営学では通常資源は蓄積するものであると認識されている。発見するものではなく、徐々に蓄えて、ある一定の水準を超えると何かが可能になる、そういう認識である。本稿の問題意識はそこにある。

そこで、このセクションでは、われわれが長期にわたって調査しているある中小企業の取引関係の変化を紹介する。それは、資源が取引関係の中で発見されるというケースに当てはまりそうだからである。資源は蓄積するのではなく、ある日発見されるのである。以下では、まず、われわれの観察した経営行動について、簡単に、紹介する。それを受けて、なぜそれが資源の発見なのかを説明しよう。

### (1) 中小企業の取引革新のケース

ここでわれわれが資源発見のケースとして紹介するのは、大阪に本社のあるオーウェル株式会社と大手自動車組み立て企業の取引のケースである<sup>(9)</sup>。

オーウェル株式会社（以下、オーウェル）は、大阪市西淀川区に本社をおく、業務用塗料の独立系商社である。資本金は約8億6,000万円、年商600億円である（2007年3月期決算）。株式を公開していないので、利益は紹介できないが、たとえば中堅どころの総合商社双日は売上高6兆1,000億円、営業利益1,000億円で、売上高営業利益率が1.6%になる。商社の利益は、売上ほどには大きくないのが一般的である。

オーウェルの設立は1943（昭和18）年である。オーウェルの前身は近江屋興業株式会社という。海江田信和、片山一郎、宮本十三四の3人によって、塗料を扱う商社として設立された。1947年に塗料が政府の統制物資となり、そのためオーウェルは日本政府とGHQの情報を把握するために、東京支店を開設した。それ以来、支店網を重要顧客の拠点を中心に拡大されていった。顧客の要望に応えるために、取扱商品も増加した。1966年に設立したユニ電子をはじめ、

(9) このケースは、主にオーウェルへのインタビューによって構成されている。取材は2005年から随時行っており、どの記述がいつの記録か特定するのは難しい。インタビューは、社長をはじめ、取締役、事業開発部長、事業開発部長など、延べ20名に及ぶ。大手組み立て自動車メーカーがどの会社なのかは、オーウェルとの約束でつまびらかにすることはできない。

多くの子会社を設立する。1992年には社名をオーウェルに変更した。新社名は近江屋興業の「O」と英語の「WELL」を合わせたものである<sup>(10)</sup>。

オーウェルの主力事業は、日本国内に38ヶ所の営業所と3ヶ所の調色工場を持つ塗料販売業であるが、それだけでなく、塗装機器、インテリア商品、雑貨等も取り扱っている。オーウェルは、塗料や塗装機器を販売するだけでなく、顧客企業の塗装工程の設計や管理も請け負っている。本稿でのケースは、塗料販売の付帯事業であった塗装工程の管理業務が、一つのビジネスとして成立していくプロセスである。

### 塗膜形成の事業コンセプト

1990年初頭、現在の社長である宮本文義氏は新しい成長戦略を思案していた。オーウェルはこれまで業務用塗料の卸売りを支配的な事業としてきた。「卸売り」だという意味は、塗料メーカー（たとえば、日本ペイントや関西ペイントが業界内の大手企業である）から製品を仕入れ、それを塗料ユーザー（自動車組み立て会社、家電製造会社、建設資材会社などである）に販売するのが主たる業務だということである。オーウェルは塗料メーカーとの資本関係はなく、独立系卸と呼ばれる。一般的には、卸商業の利益は商品仕入額とその販売価格の差から得られる。宮本氏の考えでは、卸とは単なる「商人」であり、それは得意先（塗料ユーザーのことを意味する）からの発注を待っていることを意味した。自社の役割がそれだけであれば、この先到底得意先（塗料ユーザーのことを意味する）からの愛顧をえることはできなくなるだろうと予想されていた。オーウェルには、発注を待つのではなく、売り込む何かが必要だった。

その中で出てきたのは、「塗膜形成」であった。塗膜形成とは、塗装の機能的な側面に注目して初めて出てくるコンセプトである。塗装の機能は、何よりも「色づけ（カラーリング）」だと思われているが、むしろ、昨今の高機能塗料は「保護」や「被膜（コーティング）」あるいは「下地」といった機能を持っている。そこに注目したのである。塗膜形成のコンセプトによってオーウェルは、商人からサービス業へ業務を拡大する契機をもった。そのコンセプトを用いてオーウェルが始めたことは、塗装工程の管理業務であった。塗膜形成だと、単なるカラーリングでなく、それ以上の意味、つまり塗装による被膜の形成となるのであって、となると、生産工程における塗装工程業務といったサービスも行うことができるようになる。そのために、オーウェルでは塗装技術センターを設立し、自社で塗装の実験ラインやシミュレーションをできるようにしたのである。

ただし、それが事業として儲けを出すようになるのは、まだまだ先のことだった。というのは、こういった業務は、塗料を購入してもらうその付帯事業（日本語でいうところのサービスである）と考えていた。図2は自動車生産における塗装工程（ペイントショップと呼ばれる）の簡略図である。オーウェルは、この工程で、前処理、電着、中塗ブース、上塗りブースについて管理業務

(10) この部分の記述は、Takemura *et al.* (2006) のケースに基づいている。



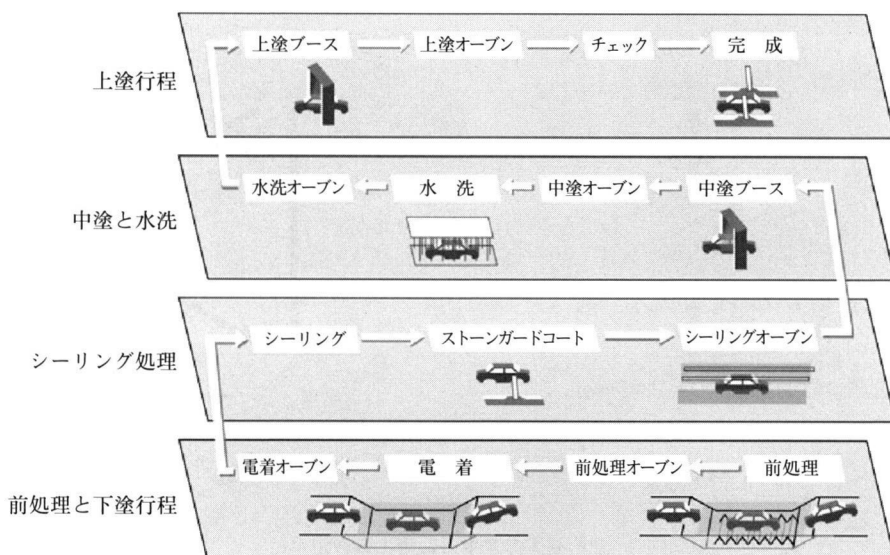


図2 塗装工程の簡略概念図

を行っていた。そこでは、スプレーガンの選択と保守、コンプレッサーの制御と保守、そして塗料の選択などを行っていた。

繰り返すが、こんな複雑な業務を行っていてもそれは、塗料販売の支援作業だと認識していたのである。もちろん社内でも、これは商売にできるはずだという議論があったのであるが、わが社は塗料販売でもうける会社だ、という事業の定義が支配的だったのである。要するに、それが商売としてお金もうけの手段にはなっていなかったのである。

### 大手自動車組み立て会社との取引革新

契機が訪れたのは1999年である。それまでオーウェルと取引のあった、大規模な自動車組み立てメーカーの資材調達方法が大きく変わったのである<sup>(11)</sup>。自動車産業でいうところの「ティアワン政策」の導入であった。ティアワン政策とは、部品資材の調達を少数のメーカーの集約して、取引コストの削減を目指す方法である。ここには、部品資材の供給メーカーを集約させ1社あたりの供給量を増やすことだけでなく、自動車メーカー自身が<sup>あいた</sup>相対する取引会社数を減らすことが含まれる。この取引改革によって、一説には、3,000億円近いコスト削減が可能になったといわれている。

オーウェルと自動車メーカーとの取引革新は、次のようなものであった(図3)。図3は、塗料の販売にかかわる概念図である。まず、図3の左側、1999年以前では、オーウェルは自動車メーカーの要求を受けて、塗料メーカーから必要な色の塗料を仕入れる。このとき、塗料メーカーとオーウェルが価格交渉を行い、オーウェルはその塗料を仕入れることになる。したがって、塗

(11) ここでの調達改革の説明は、日刊産業新聞(2007年10月21日号)に基づく。

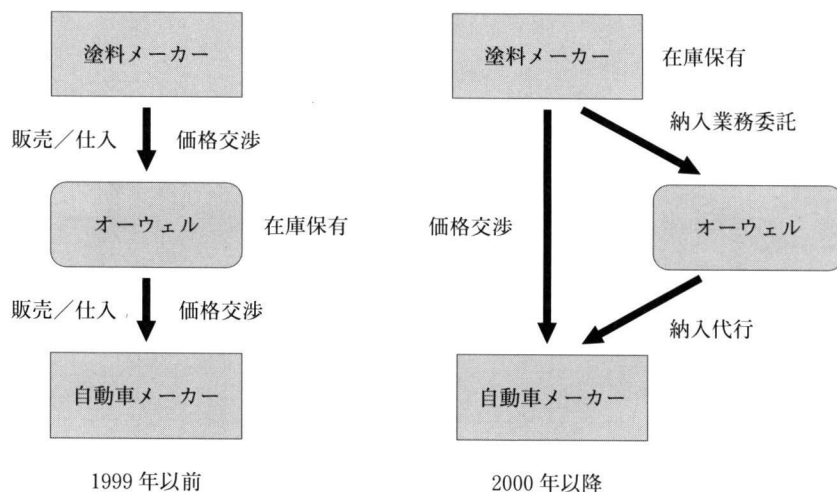


図3 塗料納入のスキーム変化概念図

料の在庫はオーウェルに発生する。オーウェルは、その仕入れた塗料を今度は、自動車メーカーに販売するのであるが、その時、もう一度自動車メーカーと販売価格について交渉を行う。なぜなら、いったん仕入れた塗料はオーウェルの所有物であり、いくらで売って利益をどれだけにするのかはオーウェルの裁量だからである。もっとも、これはわれわれが一般的に想定する商品流通の形態であって、何か特筆に値するような現象ではない。

むしろ、問題は、そしてオーウェルの資源発見は、取引が図3の右側、2000年以降になってからである。塗料の取引で何が起こったのかといえば、自動車メーカーの調達改革で、塗料メーカーがティアワンに選ばれたのである。そこでは、自動車メーカーと塗料メーカーは直接的な取引を行うことになる。それまでオーウェルから調達していた塗料を、塗料メーカーからの直接購入に切り替えたのである。したがって、オーウェルはそれまでの売上をすべて失うことになった。ただし、歴年の取引慣行から、納入については塗料メーカーがオーウェルに委託することになった。商流はオーウェルからなくなったのであるが、納入代行のビジネスが塗料メーカーとオーウェルとの間に新たに構築されることになった<sup>(12)</sup>。資金の流れは変わったけれども、日々の業務には変更はなかったのである。

## (2) 資源発見の瞬間

オーウェルは、自動車メーカーとの間に商流を失い、納入代行業務を今度は、塗料メーカーから請け負うことになった。このとき、自動車メーカーはオーウェルが塗装工程の管理業務を行っていたことを理解したのである。なぜならば、オーウェルは塗料販売の支援業務として塗装工程

(12) 実際には、契約内容の変更もなされている。これもオーウェルとの約束で公開することは控えたいが、たとえば、それまではドラム缶本数に基づく契約だったのが、スプレー噴射量に基づく契約に変わったようなことである。

の管理業務を行っていたのであって、塗料の販売がなくなったのであれば、支援業務も、定義からして論理的であろうが、不要になったからである。

今度は、自動車メーカーが塗装工程の管理業務について、自社で行うか、アウトソーシングするのかの意思決定を行うことになった。塗装は製品としての自動車の仕上がりを左右する極めて重要な要因であるが、こと生産工程の生産性管理に関して言えば競争力に直結しないプロセスである。そこで自動車メーカーは、塗装工程の管理業務に長けているオーウェルにその業務をアウトソースすることにしたのである。したがって、オーウェルは塗装工程の工数や人工単価<sup>(13)</sup>を設定し、人員稼働時間により請け負う金額を算出して、それに基づいて自動車メーカーと契約することになった<sup>(14)</sup>。

このとき、オーウェルは塗装工程の管理業務が、金儲けの対象となること（以下では、これを商売と呼ぼう）を発見したのである。もちろん、かつて塗料を販売しているときでも、塗装工程の管理業務が商売になる可能性に気づいてはいた。しかし、わが社は塗料を販売することで業をたてているのだ、というのが社内の支配的な認識だったのである。既存の支配的な「商売観」が新しい資源になるかもしれない能力を見えなくしていたのである。

塗装工程管理業務は、オーウェルにとって新しい成長の機会を提供した。というのは、塗料を販売しなくても、この管理業務だけでいろいろなメーカーの塗装工程（の一部）をアウトソースさせることができるようになるからだ。こうなると、その管理業務はオーウェルの事業の一部としてやがて独立させることができるようになるだろう。オーウェルと自動車メーカーとの取引変更は、期せずして、新しい商売を発見させることになったのである。

### Ⅲ. 資源はどのようにみつかるか

ここまで企業の成長論の簡単なレビューとその論点を整理し、われわれの観察した事例が必ずしもその理論枠組みで語れないのではないか、という問題意識のもとで検討を行ってきた。成長論は、資源とそれのもたらす機能が、企業の成長を可能にすると指摘する。資源を蓄積し、その蓄積度が成長のために貢献すると考えている。これがわれわれの整理であった。それに対して、われわれの調査したケースを用いれば、成長のための資源はどこかにあるのではなく、ある日発見される、と指摘できそうである。どうやって発見されるのかといえば、既存の関係が変化することによってである。

(13) 土木建築などの作業量を表す単位であり、労働者一人当たりの作業量をもとに、作業に必要な延べ人数を産出する値のことである。

(14) 実際には、自動車メーカーはティアワン政策をしているので、オーウェルと直接契約をするわけではない。ここでは、事実上そのような契約になっていることを示すことが重要であると考えた。形式的な契約は、自動車メーカーが塗料メーカーに塗装工程の管理業務を依頼し、そこで契約がなされる。しかし、塗料メーカーには塗装工程の管理業務能力がないので、オーウェルが産出した塗装工程管理業務の請負い価格を提示する。

ここでは、既存理論と本稿の結論の違いを理論的に明確にし、いくつか想定される疑問点を検討する。そして最後に今後の研究の展望を述べよう。

### (1) 資源の発見とは何か

このプロセスが先に議論した既存の企業成長論の予想とは異なることを確認しよう。次にそれらの議論の特徴を指摘し、本稿の成長議論との違いを明確にしよう。既存の成長理論とわれわれのその違いは、前者は未利用資源が存在していることを前提しているのに対して、われわれはそれが事前には何かかわからないと考えていることである。未利用資源があって、それが今の事業機会とは異なる領域に持ち込まれることによって、成長（Penrose 流には多角化である）が可能になると考えている。

われわれの議論も、資源が成長を可能にすると考えている点では、既存理論となんら変わることはない。違いは、資源がどう蓄積されるかである。既存理論が、資源の蓄積が成長を可能にすると考える（図4）のに対して、われわれは、ある日その資源が発見されると考えることである。

図4は、われわれが想定する既存の資源蓄積と成長の関係である。資源の蓄積が高まると、事業化の可能性が高まることを表している。ポイントは、事業化の可能性は何らかの水準が設定されていて、それを超えなければ事業化できないと考える点である。これは、たとえば時速130キロの投球しかできない能力ならば、まだプロの（あるいは高校野球でもよいが）投手をするには早すぎる、と言っているのと同じである。

確かにその通りである。130キロの速球（？）しか投げられないならば、まともな投手としてはやっていけない。そこで彼/彼女は、体力や筋力を鍛えなおして、150キロ以上の快速球を投げられるようになるだろう。しかし、この議論の問題は、いったいその事業化可能性水準がどう決まるのかわからないことである。確かに、プロ野球では130キロなら投手はつとまらないかもしれないが、事業が可能になる資源の蓄積度を特定するのは、150キロほど明確であろうか。おそらく、そう簡単なことではないだろう。

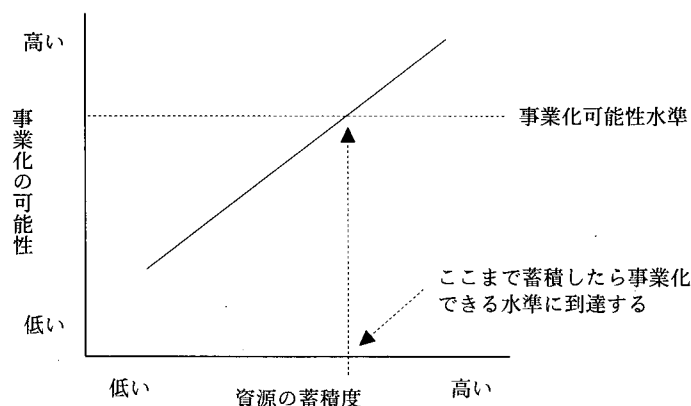


図4 既存の資源蓄積と成長可能性モデルの概念図

それに対して、われわれの考える資源発見とは、既存の組み合わせが変更されることで、新しく意味を付与されることである。水の入っているコップに持っていた花を挿したら、いきなり花瓶になるようなものである<sup>(15)</sup>。このときの必要条件は、何か最初に行動し、関係を変えることである。関係が変わると意味が変わるのだ。すなわち、行動が資源の発見を可能にするのである。

## (2) 想定される疑問

本稿の結論について、想定される疑問をいくつか本稿の理論的<sup>(16)</sup>な補足として述べておこう。まず、その資源は蓄積されてやがて使えるようになる蓄積論を超えているかどうかであろう。本稿の記述から、この疑問に直接的な答えを見出すことはできない。本稿のケースでいえば、オーウェルが塗装工程を、どの程度管理できるようになれば、それが外販できるのかは、わからない。もしかすると、やがて、この問題に理論的な最適経験値を推定するモデルができるかもしれない。しかし、本稿の枠組みでは、その最適値なるものは問えない。あえていうならば、使える水準までの蓄積とは、それはおそらく資源が発見された瞬間のことだろう。最適値がどのあたりかを問うことはあまり生産的ではないと思う。

第2に想定される疑問は、オーウェルが塗装工程管理業務を外販しなかったのは、既存の商売へのマイオピアにすぎないのではないか、という問いであろう。塗装工程管理業務は塗料販売の支援サービスとして行っており、あくまでもオーウェルの事業の定義は「塗料販売」であった。それは、マーケティング・マイオピアそのものだ、という指摘が可能である。

それに対して、本稿では、それは決してマイオピア、あるいは、非合理的な意思決定ではないと考えている。ひとつには、オーウェルはその塗装工程管理業務をどうやって販売すればいいのかわからなかったからである。オーウェルには顧客からの仕入れ要請にしたがって塗料を仕入れ、それを再販売する経営組織も、技術もあったが、塗装管理事業のセールスpeopleもいなければ、その管理部門もなかった。それが商売になるのであれば、何らかの組織変更が必要になる。当然その意思決定は、投資収益のバランスに依るだろう。それに、販売のためには塗料を販売する技術ではなく、わが社の塗装管理技術の営業が必要になる。顧客の要求に合わせて塗料を買ってくるのではなく、自ら売りに出る必要があるのだ。営業の生産性が下がることは容易に想像できるだろう。

第3の疑問、というより今度は、関係の変更が意味を発見するという命題は nothing new であるという批判が可能である。マルクスの『ルイ・ボナパルトのブリュメール 18 日』を持ち出

(15) このタイプの思考方法は、いわゆる脱構築である。しかし、水を入れたコップに花を挿したら花瓶になって、それはコップの意味が再発見されたという命題には注意が必要である。というのは、コップが花瓶になったというためには、花瓶が何であるかが事前に定義されていなければならないからだ。それは事前の意味言語体系を前提としている。資源の発見は、その「意味言語体系」が存在しないからできにくいのである。この手の議論は、丹治 (1996) に依っている。

(16) もとより強調しているように、本稿の理論的な貢献は極めて少ないと自覚している。ここで理論的というのは、将来可能ならば達成するかもしれない、という修飾がかかっている。

すまでもなく、モノの価値とは人と人との関係が規定しており、それは資本主義の幻想だという議論である。野球監督と投手の関係では、150キロを投げる能力は価値（あるいは意味）を持つが、その能力は大学研究者と学生の関係でほとんど意味を持たない。われわれがここで指摘した、資源は関係の変更によって発見されるも、まったくその論理構造と変わらない。だから、nothing new だというのである。

その通りなので反論はないが、ここでは、しかしマルクスは、結局、労働価値という実体を前提にしたではないか、という一般的な指摘はしておこう（Derrida [1993]）。本稿は、それと同様既存の理論では資源が前提にされていて、その資源はどうやって見つかるかはあまり議論されていないことに応えようとした、とだけ述べておこう。

## おわりに

本稿を閉じるにあたって、こういった議論を用いて中小企業の成長論はどのように変わるか期待するところを考察しよう。まず、何よりも中小企業の成長論は、資源の存在を前提にしなくてもよい、ということである。本稿の結論では、資源がないから成長できないのではなく、固定的な関係に埋め込まれているから成長の機会を見失っているのだ、となる。

となると、成長の意味もずいぶんと異なってくることが予想される。中小企業の成長とは、規模の大きさを意味しないのである。中小企業は、自ら中小でいることを選択するのである（Piore and Sable [1984]）。それは既存理論が述べるように、ひとつには市場規模の大きさ（分業の規定因）であらうし、もうひとつは大企業病（意思決定の遅さ、リスク回避選好の強さ）に陥らないための方策である（Churchill and Lewis [1983]）。このあたりは、しばしばありきたりな中小企業礼賛になりそうなので、できる限り避けたいが、本稿からの示唆では、中小企業の成長とは、イノベーションの再生産構造の維持が課題になると指摘できる。それは結局のところ、企業家精神の維持であるが、どうすれば維持できるかを考えることができる点はマネジリアルに意味があると考えている。われわれの考えでは、取引のダイナミックな切り替えによるビジネスチャンスの発見プロセスを再生産する方法である。このためには、取引関係を切り替えるときにおこる、役割変更の信頼関係をつくりあげることである（Gadde and Mattsson [1987]; Wang *et al.* [2007]）。

もちろん、われわれはそれが容易に達成されるとは考えていない。系列化や長期安定的取引への絶えざる希求をみれば、中小企業は一方ではどこかで大企業との取引関係を求めている。そのように取引が構造化されがちなわが国のビジネス慣行のもとではなかなか難しいことであろう。ひとつには、構造化された取引慣行には必ず既得権が発生し、その既得権の下で構造のメンバー全員が利害を一にするからである。このような問題に先駆的に取り組んでいるのは、社会構造論や近年の社会ネットワーク論である。おそらくは中小企業論はこれらの隣接諸科学との大規模プロジェクトとして研究調査がなされることであろう（代表作は、西口 [2005] である）。

## 引用文献

- 足立英之 (2002) 「企業の成長と規模分布」 経済学論究 (関西学院大学), 第 56 巻第 2 号, 1-23 ページ
- Churchill, Neil C. and Virginia L. Lewis (1983), "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 30-49.
- Derrida, Jacques (1993), *Spectres de Marx: L'Etat de la dette, le travail du deuil et la nouvelle Internationale*, Paris: Galilee. (増田一夫訳『マルクスの亡霊たち』藤原書店, 2007 年)
- Gadde, Lars-Erik and Lars-Gunnar Mattsson (1987) "Stability and Change in Network Relationships," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 29-41.
- Gibrat, Robert L. (1931), "Les Inegalites Economiques: Applications: Aux inegalites des richesses, a la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d'une loi nouvelle, la loi de l'effet proportionnel." Paris: Librairie du Recueil Sirey.
- Grant, Robert M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd Edition, Cambridge: MA, Blackwell.
- Greiner, Larry E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, (July-August), Vol. 50, No. 4, pp. 37-46.
- Hart, Peter (1962), "The Size and Growth of Firms," *Economica*, Vol. 29, No. 113, pp. 29-39.
- Hymer, Stephen and Peter Pashigan (1962), "Firm Size and Rate of Growth," *Journal of Political Economics*, Vol. 70, No. 6, pp. 556-569.
- 今井賢一 (1976) 『現代産業組織』岩波書店
- 今井賢一 (1984) 『情報ネットワーク社会』岩波新書
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 川上義明 (2004 a) 「日本における中小企業研究の新しい視点(I) — 二分法のジレンマ: 戦前期 —」 福岡大学商学論叢, 第 49 巻第 2 号, 203-225 ページ
- 川上義明 (2004 b) 「日本における中小企業研究の新しい視点(I) — 二分法のジレンマ: 戦後期 —」 福岡大学商学論叢, 第 49 巻第 3・4 号, 315-342 ページ
- Kor, Yasemin Y. and Joseph T. Mahoney (2000), "Penrose's Resource-Based Approach: The Process and Product of Research Creativity," *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 1, pp. 109-139.
- Mansfield, Edwin (1962), "Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms," *American Economic Review*, Vol. 52, No. 5, pp. 1023-1051.
- 西口敏宏 (編) (2005) 『中小企業ネットワーク』有斐閣
- 沼上幹 (2002) 「「暇な人」を重用するマネジメントの工夫」プレジデント, 7 月 1 日号, 131-133 ページ
- Piore, Michael T. J. and Charles F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, NY: Basic Books.
- Rosenberg, Nathan (1976), *Perspective on Technology*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Rugman, Alan M. and Alain Verbeke (2002), "A Final Word on Edith Penrose," *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 1, pp. 205-217.
- Saxenian, Anna Lee (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stanworth, John M. K. and James Curran (1976), "Growth and the Small Firm: An Alternative View," *Journal of Management Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 95-110.
- Sutton, John (1997), "Gibrat's Legacy," *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1, pp. 40-59.
- Takemura, Masaaki, Yi-jen Wang, and Kenichi Hosoi (2006), "Sales Network in Japanese Industrial Distributors," *Proceedings in Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 23 (Digital Edition), pp. 1-8.
- 丹治信春 (1996) 『言語と認識のダイナミズム: ウィトゲンシュタインからクワインへ』勁草書房

Wang, Yi-jen, Kenichi Hosoi, and Masaaki Takemura (2007), "What is Trust to Japanese Companies?: Assurance versus Trust," *Proceedings in Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 24 (Digital Edition), pp. 1-10.